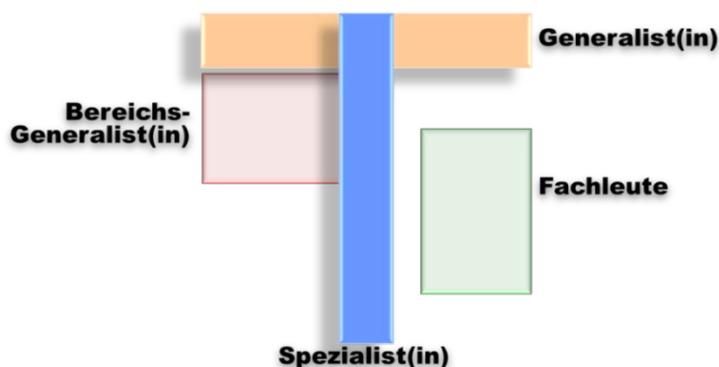


## T-Modell der Fähigkeiten

Qualifikationsmanagement tut sich häufig schwer mit der Tatsache, dass Fähigkeiten schwer greifbar sind. Die Menge des vorhandenen Kompetenz lässt sich nicht abschließend bestimmen. Deshalb entwickeln sich Erwartungen in unrealistische Bereiche – kennt alles, überall, kann spezielle Aufgaben selbstständig lösen usw. Diese utopischen Erwartungen führen bei allen Beteiligten zu Frustration und Demotivation.

Das T-Modell der Fähigkeiten basiert auf der Annahme, dass Menschen grundsätzlich dieselben Potentiale haben. Zwar werden diese Fähigkeiten in unterschiedlichen Bereichen genutzt, aber die mögliche Menge an Fähigkeiten ist vergleichbar – um nicht zu sagen, mit weniger als 1,5 kg limitiert.

Das T-Modell der Fähigkeiten ist ein Denkmodell und besteht im Wesentlichen aus den Generalist(in)en und Spezialist(in)en.



Der eigentliche Nutzen des Modells besteht in der intuitiven Vermittlung der Einsicht, dass strategisch entschieden werden muss, ob Fähigkeiten horizontal oder vertikal entwickelt werden sollen. Im Folgenden werden die beiden Basisbereiche Generalist(in) und Spezialist(in) erklärt, aber auch weitere Beispiele wie z.B. Bereichsgeneralist(in) und Fachleute:

- **Generalist(in)**  
 Hierbei handelt es sich um eine Qualifikation, die die maximale Breite anstrebt, d.h. möglichst viele Fähigkeitsbereiche abzudecken. Die Breite geht auf Kosten der Tiefe, d.h. in den einzelnen Bereichen werden keine tiefergehende Kompetenzen angesammelt. Generalist(in)en sind vor allem in Führungs-, Koordinations- und Kommunikationsaufgaben wirksam.
- **Spezialist(in)**  
 Hierbei handelt es sich um eine schlanke Fähigkeitsverteilung, die in einem speziellen Bereich detaillierte Fähigkeiten abdeckt. Die Schlantheit geht auf Kosten der Breite, d.h. in angrenzenden und anderen Gebieten werden nur dann Fähigkeiten angesammelt, wenn es der Spezialisierung dient. Alle anderen Aspekte werden nicht berücksichtigt. Spezialist(in)en sind vor allem in operativen Aufgaben zu finden, z.B. Entwicklung, Produktion, Verkauf und Wartung.
- **Bereichsgeneralist(in)**  
 Hierbei handelt es sich um eine Qualifikation, die in einem Fachgebiet maximale Breite anstrebt, d.h. möglichst viele Aspekte des Fachgebiets abdeckt. Die eingeschränkte Breite ermöglicht eine gewisse Tiefe in dem jeweiligen Fachgebiet. Bereichsgeneralist(in)en finden sich in der operativen Führung, wo es häufig nötig ist praktische Aufgaben zu übernehmen.
- **Fachleute**  
 Hierbei handelt es sich um die alltägliche Kompetenz in der Sachbearbeitung. Die Breite und Tiefe ermöglicht relativ flexiblen Einsatz in verschiedenen Aufgaben. Dies sind vorwiegend administrative und operative Tätigkeiten in den verschiedenen Funktionsbereichen. Bei speziellen Problemen werden sie von Spezialist(in)en unterstützt.

Weitere Ausprägungen lassen sich entwickeln, solange die Fläche der Wissensbereiche gleich bleibt.